

GESTÃO DE RISCOS NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Rodrigo Fontenelle

Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais

Presidente do Conselho Nacional de Controle Interno



QUEM SOMOS?

Há mais de uma década, o Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) **cria e promove sistemas de controle para a construção de gestões públicas mais eficientes e assertivas.**

Eventos, parcerias, entrevistas e notícias das controladorias do Brasil fazem parte do nosso objetivo de contribuir com o Controle Interno em nosso país. Além disso, nossa atuação visa o intercâmbio de conhecimentos, práticas e informações entre os 62 órgãos membros do Conselho.

CONACI EM NÚMEROS



Aracati/CE
Assembleia Legislativa CE
Assembleia Legislativa ES
Barra Mansa/RJ
Blumenau/SC
Brumadinho/MG
Cabo de Santo Agostinho/PE
Cachoeiro do Itapemirim/ES
Câmara Municipal de
Campinas/SP
Caruaru/PE
Contagem/MG
Itabirito/MG
Londrina/PR
Maringá/PR
Niterói/RJ
Paracatu/MG
Serra/ES
Uberaba/MG
Vila Velha/ES

26 estados | DF | União

Acre | Alagoas | Amapá | Amazonas | Bahia
Ceará | Espírito Santo | Goiás | Maranhão
Mato Grosso | Mato Grosso do Sul
Minas Gerais | Pará | Paraíba | Paraná
Pernambuco | Piauí | Rio de Janeiro
Rio Grande do Norte | Rio Grande do Sul
Rondônia | Roraima | Santa Catarina
São Paulo | Sergipe | Tocantins
Distrito Federal | União

20 capitais

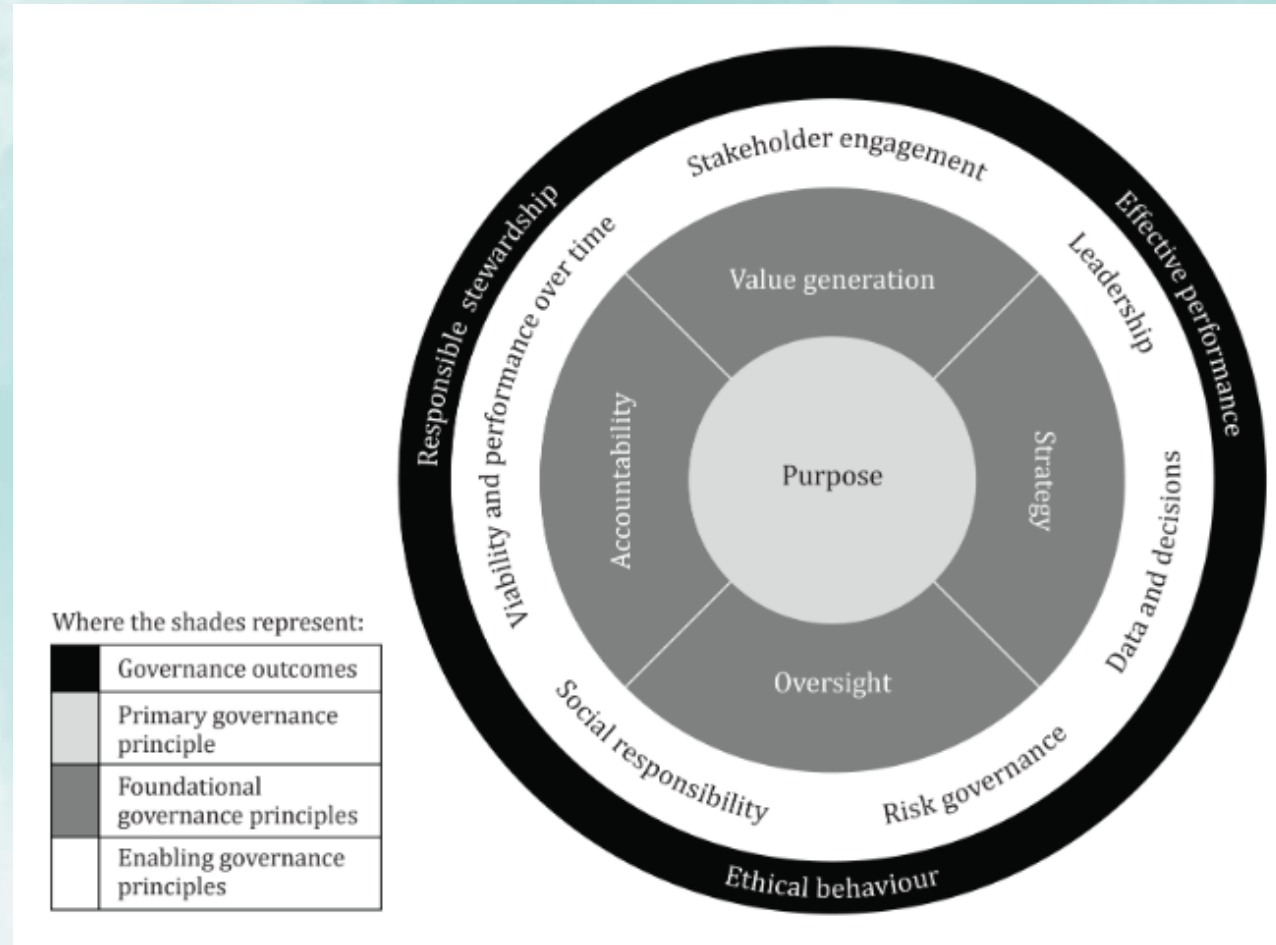
Belo Horizonte | Campo Grande | Cuiabá
Fortaleza | Goiânia | João Pessoa | Macapá
Maceió | Manaus | Natal | Palmas
Porto Alegre | Porto Velho | Recife
Rio Branco | Rio de Janeiro | Salvador
São Luís | São Paulo | Vitória

Governança e Propósito



ISO 37000:2021

- Governança nas Organizações – Visão Geral



Nosso Propósito

*Ser integridade e eficiência por
uma sociedade melhor.*

eficiência

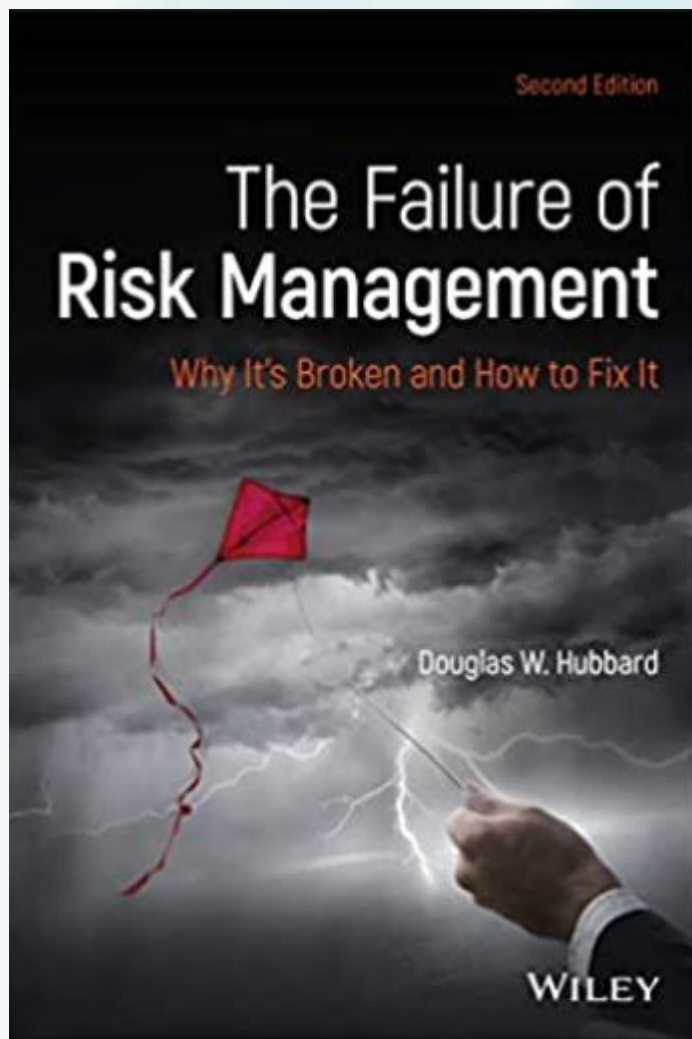




Gestão de Riscos

Compras públicas sem **gestão de** **riscos...**

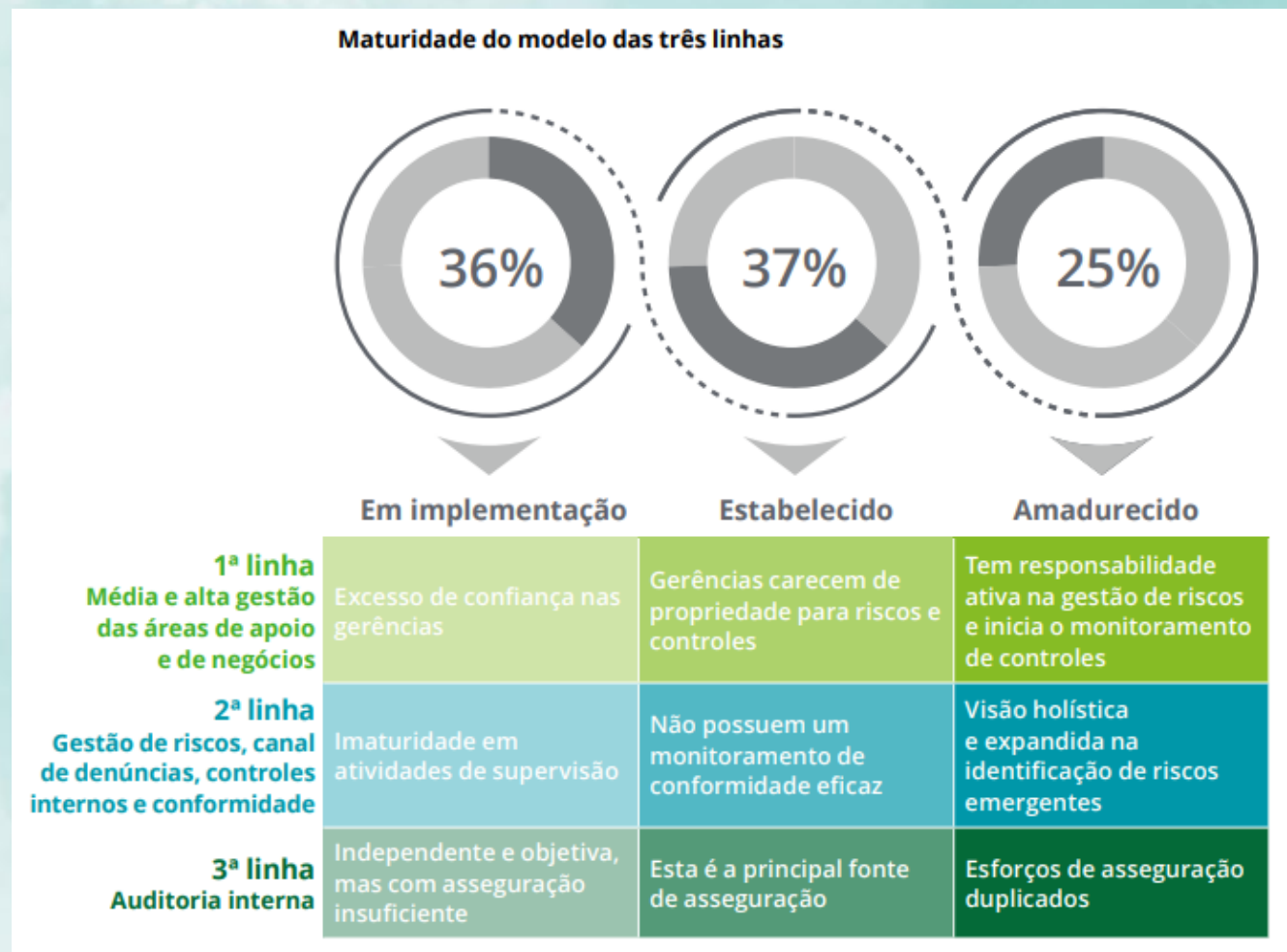




- **Framework não convence ninguém.**
- **Não demore para chegar ao nível estratégico.**
- **Mais importante que sistema, são as pessoas.**
- **Uma boa metodologia não traz necessariamente bons resultados.**
- **Sem monitoramento não existe gestão de riscos.**

Gestão de Riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos

Modelo de Três Linhas - Maturidade



NLLC

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, **inclusive de gestão de riscos e controles internos**, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

- I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na **estrutura de governança do órgão ou entidade** (????????????????????);
- II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de **controle interno** (?????????????????) do próprio órgão ou entidade;
- III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo **tribunal de contas** (????????????????????).

As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

- I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na **estrutura de governança do órgão ou entidade** (????????????????????);
- II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de **controle interno** (?????????????????)do próprio órgão ou entidade;
- III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo **tribunal de contas** (????????????????????).

§ 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e **levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação**, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.

§ 2º Para a realização de suas atividades, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessárias à realização dos trabalhos, inclusive aos documentos classificados pelo órgão ou entidade nos termos da LAI e o órgão de controle com o qual foi compartilhada eventual informação sigilosa tornar-se-á corresponsável pela manutenção do seu sigilo.

§ 3º Os integrantes das linhas de defesa a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:

I - quando constatarem simples impropriedade formal, **adotarão** (QUAL LINHA? TODAS?) medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de sua nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;

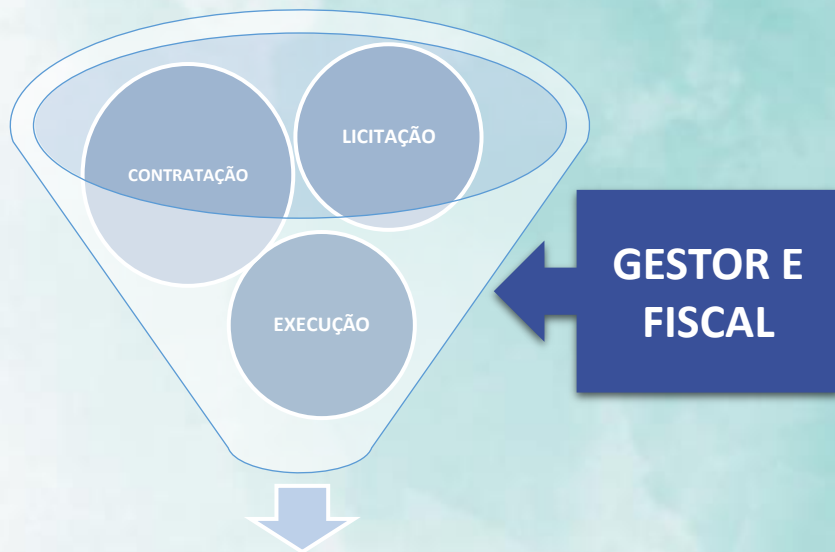
II - quando constatarem irregularidade que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como **remeterão** (QUEM REMETE?) ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.

Gestão e Fiscalização Contratual

Dever da
Administração

Interesse da
Administração

O regime jurídico dos contratos instituído pela Lei de Licitações e Contratos confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de fiscalizar sua execução (Art. 58-III da Lei 8.666/1993 e Art. 104-III da Lei 14.133/2021).



RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



Entre seus objetivos, o PMPI estabelece a sistematização das “práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança” e o desenvolvimento de “mecanismos contínuos de monitoramento das atividades desenvolvidas pelos órgãos e pelas entidades do Poder Executivo, possibilitando a detecção tempestiva de riscos e de eventuais atos ilícitos praticados contra a administração pública, com a implementação de medidas corretivas e repressivas” (Art. 4º)

Dentre os atos lesivos à administração pública, no tocante a licitações e contratos, cita-se como exemplo “manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública” (Art. 5º).

Fornecedor que “ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não manter a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar [...]” (Art. 7º).



A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço (Art. 63-§ 2º - III).

Como comprovantes de despesa serão aceitas as primeiras vias de Nota Fiscal e o Danfe, ou documento equivalente, com certificado datado e firmado por responsável pelo recebimento dos materiais, bens ou serviços solicitados, declarando que os mesmos foram recebidos ou efetuados em condições satisfatórias para o serviço público estadual (Art. 10 - § 1º)

Se verificada a ocorrência de descumprimento de obrigação contratual, mesmo que parcial, “o servidor público responsável pelo atestado de prestação de serviços, de recebimento parcial ou total, de obra ou de entrega de bens emitirá parecer técnico fundamentado e o encaminhará ao respectivo ordenador de despesa” (Art. 4º).

Conferência » Detecção de erros, desvios e fraudes » Riscos e controles internos

Tome

nota

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA LEI 14.133/2021

O termo de referência terá modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada. (Art. 6-XXIII)

O estudo técnico preliminar conterá entre seus elementos as "providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual". (Art. 18-§1º-X)

O edital deverá conter as regras relativas à "fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento". (Art.25)

Preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública; ter atribuições relacionadas a licitações e contratos ou formação compatível ou qualificação atestada; não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração e nem tenham com eles vínculos. (Art. 7º)

As regras relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata esta Lei serão estabelecidas em regulamento, e deverá ser prevista a possibilidade de contarem com o apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto nesta Lei. (Art. 8º - § 3º)

Não poderão disputar licitação ou participar da execução de contrato, direta ou indiretamente aquele que mantenha vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista ou civil com dirigente do órgão ou entidade contratante ou com agente público que desempenhe função na licitação ou atue na fiscalização ou na gestão do contrato, ou que deles seja cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, devendo essa proibição constar expressamente do edital de licitação. (Art. 14-IV)

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição. (Art. 117)

Na hipótese da contratação de terceiros, a empresa ou o profissional contratado não poderá exercer atribuição própria e exclusiva de fiscal de contrato. A contratação de terceiros não eximirá de responsabilidade o fiscal do contrato, nos limites das informações recebidas do terceiro contratado. (Art. 117- § 4º)

Constituirão motivos para extinção do contrato, a qual deverá ser formalmente motivada nos autos do processo, assegurados o contraditório e a ampla defesa, o desatendimento das determinações regulares emitidas pela autoridade designada para acompanhar e fiscalizar sua execução ou por autoridade superior. (Art. 137-II)

Mapa mental

Exemplos de Riscos da Gestão e Fiscalização Contratual

Gestor e fiscal do contrato, e seus respectivos substitutos, não foram formalmente designados

Os servidores designados para atuar na gestão e fiscalização contratual não possuem competências técnicas necessárias para exercer seus papéis

Inexistência de monitoramento dos prazos, vigência e cronograma de execução contratual

Execução de atividades conflitantes ou incompatíveis (funções suscetíveis a riscos) pela mesma pessoa

Gestor e fiscal do contrato não foram cientificados das suas atribuições

Não consta do processo o ato de designação dos gestores e fiscais do contrato

Designação indevida de terceirizados para desempenhar o monitoramento da execução contratual

Fiscal não detecta ocorrências relevantes (baixa detecção de erros, falhas e atos ilícitos)

Ocorrência de fraudes, erros, operações irregulares e desperdícios

Desconsideração dos riscos envolvidos na contratação

Não constarem diretrizes claras para a gestão e a fiscalização contratual

Falta de definição clara de papéis e responsabilidades dos agentes públicos que atuam na fiscalização e gestão contratual

Termo de Referência e Edital não tem previsão sobre a possibilidade da prorrogação contratual

Ineficiência e repetição de erros

Pagamento sem comprovação da prestação dos serviços ou da entrega dos bens/materiais

Não foram estabelecidos controles internos que permitam a associação entre cada pagamento e os bens ou serviços prestados pelo contratado

Gestor e fiscal não tomam as providências necessárias quanto às formalidades para renovações, alterações ou rescisões contratuais

Contratos prorrogados sem a análise e comprovação de que as condições e os preços mantêm a sua vantajosidade

Não constam listas de verificação (ou controles equivalentes) que orientem fiscais quanto ao recebimento provisório do objeto

Pagamentos realizados sem consulta à regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária do contratado

Concessão de reajuste ou equilíbrio indevido

Não constam critérios de verificação, ou controles equivalentes, padronizados e sistematizados que orientem servidor ou comissão designada pela autoridade competente quanto ao recebimento definitivo do objeto

Recebimento definitivo não contém termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais

Fiscal não encaminha o parecer técnico fundamentado, no caso de descumprimento de obrigação contratual, ao ordenador de despesa

Elementos constitutivos do edital não estão delimitados de forma clara e uniforme para as partes do contrato, ensejando diferenças de entendimentos e conflito de expectativas entre as partes

As ocorrências relativas à execução contratual não estão sendo anotadas em registro próprio

Os responsáveis pela fiscalização realizam o acompanhamento contratual mediante mera conferência de natureza formal ou realização de atividades burocráticas

Fiscal não informa aos superiores, em tempo hábil para a adoção de medidas, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência

Fiscal não emite relatório ou parecer técnico fundamentado no caso de descumprimento de obrigação contratual

Atraso no pagamento das faturas

Ateste do recebimento do objeto é realizado de forma meramente burocrática, sem a conferência e comprovação do atendimento das exigências contratuais e sem a comprovação do cumprimento da obrigação

Ausência de processo de trabalho formalizado relativo ao acompanhamento e à fiscalização da execução contratual

Fiscal não comunica o contratado acerca das providências atinentes à regularização de faltas ou defeitos observados de obrigação contratual, ao ordenador de despesa

Deixar de aplicar penalidade/sanção quando cabível

Responsável pelo acompanhamento e fiscalização contratual não verifica a conformidade do material com as exigências contratuais

Aceites provisórios/definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados

Nº	ATIVIDADE	OBJETIVO	CRITÉRIOS E REFERÊNCIAS LEGAIS	RISCO	SUGESTÕES DE CONTROLES INTERNOS
01	Regulamento da atuação de fiscais e gestores de contratos (Fase: Planejamento)	Estabelecer formalmente as regras relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos	Lei 14.133/2021 – Art. 8º-§3º Decreto-Lei 4.657/1942 – Art. 30	R1- Falta de definição clara de papéis e responsabilidades dos agentes públicos que atuam na fiscalização e gestão contratual	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer em regulamentos internos competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes (incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos); competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações, sobretudo relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos; diretrizes para a observância da devida segregação de funções. ▶ Promover capacitações periódicas sobre os controles internos e procedimentos previstos no regulamento. ▶ Na fase preparatória das contratações, fazer constar as previsões do regulamento nos artefatos e documentos produzidos, realizando as adaptações que sejam pertinentes ao objeto da contratação ▶ Dar conhecimento do regulamento e das rotinas planejadas aos agentes designados como fiscais e gestores de cada contrato.
02	Elaboração de modelo de gestão do contrato (Fase: Planejamento)	Descrever como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade	Lei 14.133/2021 - art. 6º-XXIII-f Acórdãos TCU Plenário 1049/2019; 2373/2016; 1520/2015.	R1- Não constarem diretrizes claras para a gestão e a fiscalização contratual R2- Desconsideração dos riscos envolvidos na contratação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar, na fase preparatória, modelo de gestão do contrato que contenha: análise de riscos, diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo que contemplem os níveis do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação; indicadores objetivamente definidos e diretrizes para o acompanhamento e a fiscalização concomitantes à execução contratual; rol de documentos necessários à fiscalização; levantamento de lições apreendidas para contratações futuras. ▶ Instituir canais de comunicação efetivos entre as áreas operacionais dos órgãos (áreas técnicas e de contratações, por exemplo) e os gestores e fiscais de contrato, a fim de proporcionar comunicações e orientações tempestivas sobre dúvidas e ocorrências identificadas na fiscalização.
03	Definição de critérios de medição e de pagamento (Fase: Planejamento)	Assegurar que a quantidade recebida, de bens ou serviços prestados, corresponde ao quantitativo contratado/pago	Lei 14.133/2021 - art. 6º-XXIII-g; art. 92 – V e VI; art. 121. Lei 8.666/93 - Art. 55-III	R1- Não foram estabelecidos controles internos que permitam a associação entre cada pagamento e os bens ou serviços prestados pelo contratado R2- Pagamento sem comprovação da prestação dos serviços ou da entrega dos bens/materiais R3- Pagamentos realizados sem consulta à regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária do contratado R4- Atraso no pagamento das faturas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir procedimentos sistematizados e listas de verificação para: conferência das condições de recebimento do objeto (a exemplo de indicadores de qualidade e desempenho que permitam verificar a conformidade das condições contratuais); rastreamento dos pagamentos efetuados, identificando para cada um deles os bens ou serviços solicitados e entregues e os responsáveis pela solicitação e recebimento; subsidiar as consultas das condições de regularidade do contratado antes dos pagamentos; observância da ordem cronológica de pagamento.
04	Capacitação de servidores ou de empregados (Fase: Planejamento)	Contribuir, previamente à celebração do contrato, com o aperfeiçoamento dos agentes públicos responsáveis pela fiscalização e gestão contratual	Lei 14.133/2021 - art. 18-I-§1º-X Decreto Estadual 46.559/2014 - Art. 10-§ 1º Acórdão TCU Plenário 2344/2016 e 2ªC 2897/2019	R1- Os servidores designados para atuar na gestão e fiscalização contratual não possuem competências técnicas necessárias para exercer seus papéis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promover contínua capacitação e treinamento dos servidores da área de licitações e contratos. ▶ Designar equipe multidisciplinar para atuar na fiscalização e na gestão contratual. ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, listas de verificação (<i>checklists</i>), procedimentos padronizados e controles internos que observem medidas preventivas de fiscalização e as ações para tratamento dos riscos identificados.

Nº	ATIVIDADE	OBJETIVO	CRITÉRIOS E REFERÊNCIAS LEGAIS	RISCO	SUGESTÕES DE CONTROLES INTERNOS
05	Definição, no edital, de regras relativas à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento (Fase: Planejamento)	Definir parâmetros e critérios para orientar a gestão e fiscalização contratual, a entrega do objeto e condições para pagamento	Lei 14.133/2021 - Elemento constitutivo do Edital, art. 25	R1- Elementos constitutivos do edital não estão delimitados de forma clara e uniforme para as partes do contrato, ensejando diferenças de entendimentos e conflito de expectativas entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar, na fase preparatória, listas de verificação para averiguar a composição do edital quanto às diretrizes e modelos de execução do objeto e de gestão do contrato; os critérios para a entrega do objeto; os parâmetros para avaliar o recebimento do objeto (critérios de análise da adequação às especificações definidas no contrato ou instrumento congêneres); as condições para efetivação dos pagamentos. ▶ Estabelecer, mediante regulamento e previsões nos editais e contratos, políticas e procedimentos de avaliação da atuação do contratado no cumprimento das obrigações assumidas, baseando-se em indicadores objetivamente definidos, sempre que aplicável.
06	Designação formal de fiscal e gestor de contrato, bem como seus respectivos substitutos (Fase: Execução)	Designar representantes da Administração (titulares e substitutos) para acompanhar e fiscalizar a execução contratual (sendo permitido a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los)	Lei 14.133/2021 - Art. 117 Lei 8.666/1993 - Art. 67 Decreto Estadual 46.311/13 - Art. 7º Decreto Estadual 46.559/14 - Art. 10-I e II Decreto Estadual 46.944/16 - Art. 2º e 6º Acórdão TCU 2ªC 3676/2014 e Plenário 2950/2018; 1236/2015; 2344/2016; 3676/2014; 100/2013; 380/2011	R1- Gestor e fiscal do contrato, e seus respectivos substitutos, não foram formalmente designados R2- Não consta do processo o ato de designação dos gestores e fiscais do contrato R3- Gestor e fiscal do contrato não foram cientificados das suas atribuições R4- Designação indevida de terceirizados para desempenhar o monitoramento da execução contratual	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer diretrizes para a nomeação de gestores e fiscais de contrato, com base no perfil de competências. ▶ Proceder, periodicamente, à avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal atuante na gestão e fiscalização de contratos, de forma a identificar e equalizar as necessidades de recursos à realidade da organização. ▶ Designar formalmente gestores e fiscais de contrato, titulares e substitutos, do quadro de pessoal do órgão ou entidade, com competência adequada e tempo alocado para exercer as atividades, e cientificá-los das suas responsabilidades e atribuições. ▶ Juntar, nos autos da contratação, o ato de designação dos gestores e fiscais, a indicação dos substitutos, bem como a ciência destes das suas atribuições.
07	Segregação de funções (Fase: Execução)	Observar o princípio da segregação de funções nas atividades realizadas pelos gestores e fiscais de contratos, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções suscetíveis a riscos, a fim de reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação	Lei 14.133/2021 - Art. 140 Acórdãos TCU Plenário 1049/2019 e 2373/2016	R1- Ocorrência de fraudes, erros, operações irregulares e desperdícios R2- Baixa detecção de erros, falhas e atos ilícitos R3- Execução de atividades conflitantes (funções suscetíveis a riscos) pela mesma pessoa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir formalmente papéis e responsabilidades dos agentes que atuam no macroprocesso de contratação e separar funções e atividades consideradas incompatíveis ou conflitantes, tais como autorização, aprovação, execução, controle e registro de operações. ▶ Sistematizar práticas relativas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança das aquisições. ▶ Dar conhecimento do regulamento e das rotinas planejadas aos agentes designados como fiscais e gestores de cada contrato.
08	Fiscalização e acompanhamento da execução do contrato (Fase: Execução)	Adotar providências quanto ao acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução contratual (realizada por um ou mais fiscais, representantes da Administração, sendo permitido a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los), a fim de verificar o atendimento às obrigações pactuadas	Lei 14.133/2021 - Art. 140 Acórdãos TCU Plenário 1049/2019 e 2373/2016	R1- Falta de definição clara de papéis e responsabilidades dos agentes públicos responsáveis pela fiscalização e gestão contratual R2- Ausência de processo de trabalho formalizado relativo ao acompanhamento e à fiscalização da execução contratual R3- Fiscalização contratual se resume a mera conferência de natureza formal	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer em regulamentos internos competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes (incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos); competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações, sobretudo relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos; diretrizes para a observância da devida segregação de funções. ▶ Sistematizar critérios objetivos e, quando possível, mensuráveis para a fiscalização contratual. ▶ Implementar estruturas de governança das aquisições e política de gerenciamento de riscos. ▶ Dar conhecimento do regulamento e das rotinas planejadas aos agentes designados como fiscais e gestores de cada contrato.

Nº	ATIVIDADE	OBJETIVO	CRITÉRIOS E REFERÊNCIAS LEGAIS	RISCO	SUGESTÕES DE CONTROLES INTERNOS
09	Anotação em registro próprio de todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato (Fase: Execução)	Formalizar o processo de trabalho relativo ao acompanhamento e à fiscalização da execução contratual, mantendo registros completos e suficientes individualizados para cada contrato	Lei 14.133/2021 - Art. 140 Acórdãos TCU Plenário 1049/2019 e 2373/2016	R1- As ocorrências relativas à execução contratual não estão sendo anotadas em registro próprio R2- Ausência de processo de trabalho formalizado relativo ao acompanhamento e à fiscalização da execução contratual R3- Os responsáveis pela fiscalização realizam o acompanhamento contratual mediante mera conferência de natureza formal ou realização de atividades burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar regulamento geral que defina papéis, responsabilidades, regras de conduta e rotinas sistematizadas relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos, formalizando as atribuições destes agentes públicos. ▶ Incluir no modelo de gestão contratual listas de verificação ou controles equivalentes que vão orientar a gestão e fiscalização da execução contratual ▶ Estabelecer rotina de acompanhamento e registro de ocorrências relacionadas à execução do contrato em meio digital, por meio do Portal de Compras MG ou sistema de informações oficial.
10	Recebimento provisório do objeto do contrato (Fase: Execução)	Receber provisoriamente o objeto, mediante termo detalhado, no caso de obras e serviços (em que se verifica o cumprimento das exigências de caráter técnico), ou de forma sumária, em se tratando de compras (com verificação posterior da conformidade do material com as exigências contratuais)	Lei 14.133/2021 - Art. 140 Acórdãos TCU Plenário 1049/2019 e 2373/2016	R1- O responsável pelo acompanhamento e fiscalização contratual não verifica a conformidade do material com as exigências contratuais R2- Não constam listas de verificação (ou controles equivalentes) que orientem fiscais quanto ao recebimento provisório do objeto R3- Aceites provisórios em objetos parcialmente executados ou não executados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, listas de verificação, rotinas e diretrizes sistematizadas para os recebimentos e aceites provisório e definitivo.
11	Recebimento definitivo do objeto do contrato (Fase: Execução)	Receber definitivamente o objeto, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais elaborado por servidor ou comissão designada pela autoridade competente	Lei 14.133/2021 - Art. 140 Decreto Estadual 37.924/96 - Art. 10-§1ºe3º (Alterado pelo Decreto 47.036/2016) Acórdão TCU Plenário 2360/2018; 2507/2011; 1450/2011	R1- O recebimento definitivo não contém termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais R2- Não constam critérios de verificação, ou controles equivalentes, padronizados e sistematizados que orientem servidor ou comissão designada pela autoridade competente quanto ao recebimento definitivo do objeto R3- O ateste do recebimento do objeto é realizado de forma meramente burocrática, sem a conferência e comprovação do atendimento das exigências contratuais e sem a comprovação do cumprimento da obrigação R4- Aceites definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, listas de verificação, rotinas e diretrizes sistematizadas para os recebimentos e aceites provisório e definitivo.

Nº	ATIVIDADE	OBJETIVO	CRITÉRIOS E REFERÊNCIAS LEGAIS	RISCO	SUGESTÕES DE CONTROLES INTERNOS
12	Adoção de medidas para determinar as providências necessárias à regularização de faltas ou defeitos observados (Fase: Execução)	Acompanhar as ocorrências atinentes à execução contratual, detectando faltas, falhas ou defeitos no objeto e identificando situações que demandem tomada de decisão que ultrapasse sua competência	Lei 14.133/2021 - Art. 117-§1ºe2º; Art. 119 Lei Estadual 13.994/01 - Art. 4º Acórdão TCU Plenário 43/2015	R1- O fiscal não detecta ocorrências relevantes R2- O fiscal não comunica o contratado acerca das providências atinentes à regularização de faltas ou defeitos observados R3- O fiscal não informa aos superiores, em tempo hábil para a adoção de medidas, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência R4- Ineficiência e repetição de erros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, diretrizes e protocolos de comunicação entre contratante e contratado, bem como os fluxos de comunicação tempestiva aos responsáveis ou autoridades superiores no âmbito do órgão/entidade. ▶ Estabelecer rotinas com as ações a serem realizadas para comunicar e tratar deficiências encontradas, inclusive com a definição dos responsáveis pelas ações corretivas. ▶ Constituir base de dados de problemas observados e lições aprendidas durante a execução contratual, como forma de aprimoramento das atividades da Administração e alimentação do processo de gerenciamento de riscos.
13	Adoção de providências para a aplicação de sanções (Fase: Execução)	Aplicar sanções motivadas por descumprimento de obrigação contratual ou inexecução total ou parcial do ajuste (quando cabível)	Lei 14.133/2021 - Prerrogativas da Administração, Art. 104-IV Lei Estadual 13.994/01 - Art. 4º	R1- Fiscal não emite relatório ou parecer técnico fundamentado no caso de descumprimento de obrigação contratual R2- Fiscal não encaminha o parecer técnico fundamentado, no caso de descumprimento de obrigação contratual, ao ordenador de despesa R3- Deixar de aplicar penalidade/sanção quando cabível	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelar o processo sancionatório decorrente de contratações públicas, estabelecendo-se, em especial, critérios objetivos e isonômicos para a determinação da dosimetria das penas. ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, as diretrizes e os procedimentos padronizados, com vistas à apuração de responsabilidade relativa ao descumprimento contratual. ▶ Capacitar os servidores públicos atuantes na gestão e fiscalização de contratos sobre os fluxos e procedimentos relativos à apuração de responsabilidade de fornecedores a aplicação de sanções.
14	Prorrogação dos contratos (Fase: Execução)	Prorrogar os contratos administrativos em tempo hábil observando a legislação vigente.	Lei 14.133/2021 - Art. 91-§ 4º; Art. 107	R1- Contratos prorrogados sem a análise e comprovação de que as condições e os preços mantêm a sua vantajosidade R2- Gestor e fiscal não tomam as providências necessárias quanto às formalidades para renovações, alterações ou rescisões contratuais R3- Inexistência de monitoramento dos prazos, vigência e cronograma de execução contratual R4- Termo de Referência e Edital não tem previsão sobre a possibilidade da prorrogação contratual R5- Concessão de reajuste ou reequilíbrio indevido	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer, no modelo de gestão do contrato, diretrizes, listas de verificações e processos sistematizados a fim de avaliar a conformidade das alterações contratuais com as formalidades legais. ▶ Verificar, antes de formalizar ou prorrogar o prazo de vigência do contrato, a regularidade fiscal do contratado, consultar o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), emitir as certidões negativas de inidoneidade, de impedimento e de débitos trabalhistas. ▶ Elaborar checklist dos elementos necessários à formalização da prorrogação contratual e dar conhecimento deste controle aos agentes designados como fiscais e gestores de cada contrato. ▶ Estabelecer orientações e lista de procedimentos para dar suporte nas situações que ensejam reajuste ou reequilíbrio, conforme normas legais (a exemplo de: formalização de processo, necessidade de motivação e justificativa, planilha de custos que demonstre a variação de preços, documentos que atestem a regularidade do fornecedor, parecer jurídico, publicação oficial, termo aditivo, entre outros).

Materiais Disponíveis e Boas Práticas

Gestão de Riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos

Gestão e Fiscalização Contratual

REGULAMENTOS INTERNOS

Estabelecer e/ou atualizar regulamentos internos com as competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratações, sobretudo os papéis relativos à atuação de gestores e fiscais de contratos, observando os requisitos legais e o princípio da segregação de funções, bem como as funções e atividades consideradas incompatíveis (solicitação, autorização, aprovação, execução, controle e registro de operações).

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO

Estabelecer política de capacitações periódicas dos agentes públicos responsáveis pelas contratações no Estado de MG, que incluam temáticas sobre: normativos e jurisprudências relevantes; controles internos; gerenciamento de riscos; procedimentos previstos nos regulamentos; uso de checklist e modelos padronizados; responsabilização e aplicação de penalidades a licitantes e pessoas jurídicas; diligências relativas a fornecedores; conflitos de interesses; entre outros.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Instituir canais de comunicação efetivos entre as áreas operacionais dos órgãos (áreas técnicas e de contratações, por exemplo) e os gestores e fiscais de contrato, a fim de proporcionar comunicações e orientações tempestivas sobre dúvidas e ocorrências identificadas na fiscalização, bem como canais para que os agentes possam comunicar à autoridade competente sempre que se verifique uma situação de conflito de interesses.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Implementar processo formalizado para o gerenciamento de riscos na execução contratual, por meio de ações que incluam, entre outras que julgar pertinentes: i) identificar os riscos que serão monitorados na etapa da gestão contratual, considerando, inclusive, lições apreendidas em contratações pretéritas do órgão ou entidade; ii) sistematizar critérios objetivos para a fiscalização contratual notadamente nas contratações emergenciais, iii) elaborar modelo de mapa de riscos para suporte ao gerenciamento, com parâmetros objetivos e, quando possível, mensuráveis; iv) estabelecer as medidas mitigadoras dos riscos identificados.

MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

Elaborar na fase preparatória, se aplicável, Matriz de Riscos, estabelecida em cláusula do contrato, definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo minimamente as informações previstas no artigo 6º-XXVII da Lei nº 14.133/2021, as possíveis medidas preventivas e/ou mitigatórias dos riscos identificados e os responsáveis pelos controles.

MODELO DE GESTÃO DO CONTRATO

Elaborar modelo de gestão do contrato que contenha, minimamente: diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo; indicadores objetivamente definidos e rotinas para a fiscalização concomitante à execução contratual; diretrizes sistematizadas para o recebimento e aceites provisório e definitivo; cronograma de atividades; rol de documentos necessários à fiscalização; levantamento de lições apreendidas para contratações futuras; protocolos de comunicação entre contratante e contratado; fluxos de comunicação com as autoridades superiores no âmbito do órgão/entidade; listas de verificações a fim de avaliar a conformidade das alterações contratuais com as formalidades legais; diligências relativas a fornecedores.

MANUAIS E CHECKLISTS

Elaborar manuais, listas de verificação (checklists), guias práticos e modelos padronizados para subsidiar as ações e rotinas de controle da execução contratual, a exemplo de conferência das condições de recebimento do objeto (tais como indicadores de qualidade e desempenho que permitam verificar a conformidade das condições contratuais); rastreamento dos pagamentos efetuados, identificando para cada um deles os bens ou serviços solicitados e entregues e os responsáveis pela solicitação e recebimento; subsidiar as consultas das condições de regularidade do contratado antes dos pagamentos; observância da ordem cronológica de pagamento; entre outros.

DO MOMENTO DA DESIGNAÇÃO

A Administração deve designar formalmente (e identificar) os responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização contratual antes do início da vigência do contrato, observando inclusive a indicação de servidores substitutos para os fiscais e gestores designados, a fim de que não ocorra a descontinuidade da fiscalização contratual em nenhuma etapa da execução.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS CONTRATACIONES PÚBLICAS

Desenvolver Programa de Integridade específico para as compras públicas, a fim de apoiar a construção e manutenção de ambiente de integridade nas licitações e contratações públicas e nas parcerias do Estado com organizações da sociedade civil, de modo a garantir que as contratações observem o atendimento aos princípios previstos na legislação (tais como isonomia, moralidade, publicidade, julgamento objetivo, razoabilidade, competitividade e economicidade, entre outros) e que se alcance a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Os artefatos elaborados na fase preparatória da contratação afetam a qualidade e o alcance da gestão e fiscalização contratual. A Nova Lei de Licitações e Contratos dá ênfase ao planejamento, e recomenda, por exemplo, que o planejamento deve compatibilizar-se com o Plano de Contratações Anual; deve conter a descrição da necessidade da contratação fundamentada em Estudo Técnico Preliminar; deve possuir descrição do objeto e definição das condições de execução e pagamento, das garantias exigidas e ofertadas e das condições de recebimento; deve conter análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual; entre outros requisitos legais.

DO CONTROLE E ADOÇÃO DE RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos traz um capítulo específico com o tema, destacando como imprescindíveis práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, em todas as fases da contratação nas três linhas de defesa estabelecidas na lei. O uso de ferramentas tecnológicas, tais como planilhas e softwares, favorece a criação de banco de dados; o acesso e integração entre as áreas; o registro histórico de ocorrências e fatos relevantes; a agilidade e tempestividade na prestação de informações; entre outros.

PERFIL E COMPETÊNCIAS

Em face da relevância das atribuições de gestor e fiscais de contratos, designar servidores com tempo hábil para a fiscalização contratual, preferencialmente que detenham as seguintes qualificações: boa reputação ético-profissional; conhecimento técnico do objeto da contratação; conhecimento sobre a legislação básica, normas de licitações e contratos, jurisprudências e boas práticas; ciência das suas atribuições e responsabilidades; não possuir vínculo de parentesco ou relação comercial, econômica, financeira, civil ou trabalhista com o contratado; não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público; entre outros.

Elaborado pela DCFCT/SCFCT/AUGE

Elaborado pela DCFCT/SCFCT/AUGE

NOTA DE CONSULTORIA

Nº 1054643

Objeto da Nota: Prestação de serviços de consultoria ao Grupo de Trabalho (GT-NLLC) instituído por meio da Resolução SEPLAG nº 050, de 28 de junho de 2021, para implementação da Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

30/09/2021

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

NOTA DE CONSULTORIA

Nº 1061973

Objeto da Nota: Prestação de serviços de consultoria ao Grupo de Trabalho (GT-NLLC) instituído por meio da Resolução SEPLAG nº 050, de 28 de junho de 2021, para implementação da Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

25/10/2021

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.



onaci

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERIO

Conheça o portfólio Gestão de Riscos da CGE-MG!

Baixe gratuitamente!



Ações do Conaci

Mulheres no Controle



POR MAIS IGUALDADE DE GÊNERO
NO AMBIENTE PROFISSIONAL!

CONACI LANÇA
**MULHERES
NO
CONTROLE**
CADASTRO PARA MULHERES

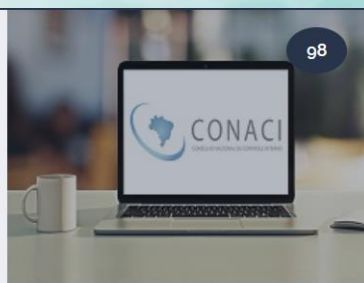
Ações do Conaci

Banco do Conhecimento



32

AUDITORIA E CONTROLE



98

CONACI



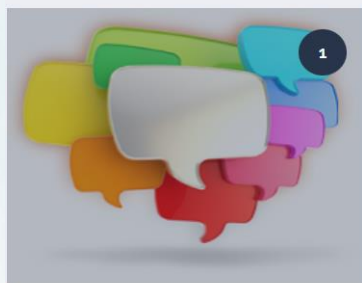
30

CORREIÇÃO



24

GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS



1

OUVIDORIA



61

RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E LEI ANTICORRUPÇÃO



1

SOBRE O BANCO DO CONHECIMENTO



11

TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL

SITE



conaci.org.br

No site do Conaci, você confere todos estes pontos:

- Prestação de contas, portarias, resoluções;
- Atividades institucionais;
- Notícias e artigos das controladorias associadas ao Conaci;
- Eventos promovidos e apoiados pelo órgão.

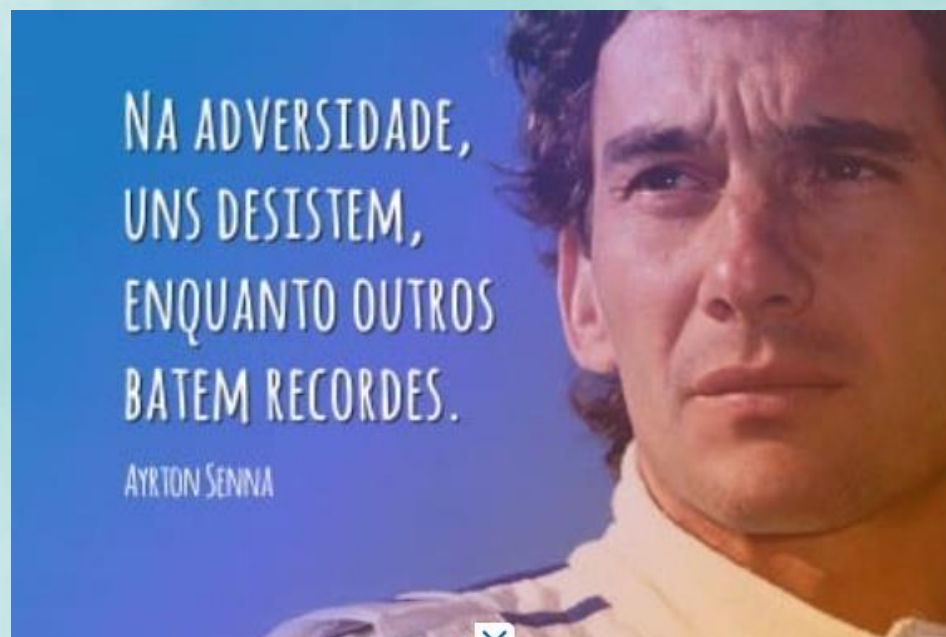


Conaci TV

- Diferentes quadros de entrevistas;
- Vídeos de aproximadamente 1 minuto sobre diversos conteúdos;
- Coberturas de RTCs e Encontros;
- Campanhas de conscientização;
- Eventos, webinars, seminários, congressos.



“Gestão de riscos é sobre pessoas e processos, não sobre modelos e tecnologia.” Trevor Levine



REDES SOCIAIS



@conacibrasil



@conacioficial



CONACI – Conselho Nacional de Controle Interno



@conaci_org



Conaci TV

Obrigado!

RODRIGO
FONTENELLE

38

 @rodrigofonte

 www.rodrigofontenelle.com.br

